

Rapport

**Handreiking methode voor
het opstellen van (lokale)
Kengetallen VTH WABO**

Opdrachtgever
RWS Leefomgeving / InfoMil

Referentie

Arnhem, 11 mei 2015
Ons kenmerk 1014240-009B/lri/ppa

Inhoud

0	Een methodiek voor het opstellen van kengetallen	1
1	Inleiding	3
2	Waarom een handreiking kengetallen	5
3	Uitgangspunten	6
4	Afwegingen en keuzes	7
5	Stappenplan voor het opstellen	11
6	De invloeden op kengetallen	17
7	Samenvatting	19

Bijlagen

1. Processchema opstellen kengetallen
2. Lijst met geraadpleegde documenten over kengetallen

0 Een methodiek voor het opstellen van kengetallen

Deze handreiking van het projectteam Kengetallen van de kerngroep Kwaliteit van VTH leidt u door de relevante onderwerpen, afwegingen en keuzes voor het opstellen van kengetallen voor de taken vergunningverlening, toezicht en handhaving (VTH) Wabo. De handreiking is een hulpmiddel dat alle organisaties die zich met deze taken bezig houden (gemeenten, provincies, omgevingsdiensten) kunnen gebruiken om - in overleg en afstemming met bestuurlijke opdrachtgever - kengetallen op te stellen voor de uitvoering van deze taken.

Aanleiding

De Wabo-activiteiten staan door diverse ontwikkelingen volop in de belangstelling. Vraagstukken op het gebied van onder meer leges, (private) kwaliteitsborging, invoering van kwaliteitscriteria en de gemeentelijk op te stellen kwaliteitsplannen en het uitvoeringsniveau vragen om een reflectie op de huidige manier van werken. Een goede koppeling met werkvoorraad en bijbehorende kengetallen (hoeveel inspanning kost de uitvoering van een taak) wordt binnen het werkveld op een aantal plaatsen gemist. Met behulp van deze cijfers zijn de kosten - personeel en materieel - van een bestuurlijk ambitie in beeld te brengen, wat bijdraagt aan een goede besluitvorming. Ook kan aan de hand van de cijfers de VTH-organisatie op efficiency worden gestuurd, zodat managers de afspraken met het bestuur kunnen waarmaken. Een juiste methodiek voor het ontwikkelen/opstellen van kengetallen levert verder een betere input aan landelijke trajecten over vernieuwing toezicht en risicogerichte vergunningverlening en handhaving.

De wereld van kengetallen is ingewikkeld. Het projectteam kengetallen VTH Wabo wil een bijdrage leveren aan de discussies in het land. Eén landsbrede lijst met landelijk erkende kengetallen lijkt niet haalbaar. Het projectteam kan wel een document (handreiking) opleveren over het tot stand brengen van kengetallen, gebaseerd op de praktijk bij een aantal gemeenten, omgevingsdiensten en provincies. Dit document beschrijft de milieutaken VTH Wabo en niet-bouw gerelateerde overige taken. Voor de bouwtaken VTH Wabo wordt momenteel ook een methodiek met voorbeelden ontwikkeld.

De handreiking voor de niet bouw gerelateerde taken VTH Wabo, treft u hierbij aan. De in dit deel gepresenteerde methodiek is overigens ook voor de bouwtaken VTH Wabo wel te gebruiken. Dat betekent dat in deze handreiking voorbeelden worden gebruikt op het gebied van:

1. milieu: vergunningverlening, toezicht en handhaving;
2. planologische gebruiksactiviteiten: verlening van ontheffing, toezicht en handhaving;
3. omgevingsbeheer: vergunningverlening, toezicht en handhaving;
4. advies en Vvgb: planologische gebruiksactiviteiten, opslaan van afvalstoffen en gevaarlijke afvalstoffen, et cetera.

Wat biedt de handreiking?

Deze handreiking geeft in de paragrafen 1 tot en met 6 voor de bovenstaande taken antwoorden op de volgende vragen:

1. Waarom willen we (zij) zo graag kengetallen en waarvoor gebruiken we (zij) die?
2. Waarom een handreiking, voor wie is deze bedoeld en wat kan die gebruiker er mee?
3. Wat zijn in deze handreiking de uitgangspunten voor het vaststellen van kengetallen?
4. Welke afwegingen en keuzes kunnen VTH Wabo-organisaties maken om op een doelgerichte manier kengetallen op te stellen?
5. Welke stappen worden doorlopen om kengetallen tot stand te brengen?
6. Welke (lokale) factoren kunnen van invloed zijn op de kengetallen en hoe worden deze zichtbaar gemaakt?

De handreiking biedt aanknopingspunten voor de VTH-organisaties om na te gaan welke van deze vragen nog beantwoord moet worden en hoe daarop een passend antwoord te formuleren.

Leeswijzer

Hoofdstuk 1	Inleiding kengetallen
Hoofdstuk 2	Achtergronden bij de handreiking
Hoofdstuk 3	Uitgangspunten voor deze handreiking
Hoofdstuk 4	Afwegingen en keuzes bij het opstellen van lokale kengetallen
Hoofdstuk 5	Stappenplan voor het opstellen van kengetallen
Hoofdstuk 6	Zichtbaar maken invloeden op kengetallen
Hoofdstuk 7	Samenvatting
Bijlage 1	Processchema opstellen kengetallen
Bijlage 2	Lijst met geraadpleegde documenten over kengetallen

Disclaimer

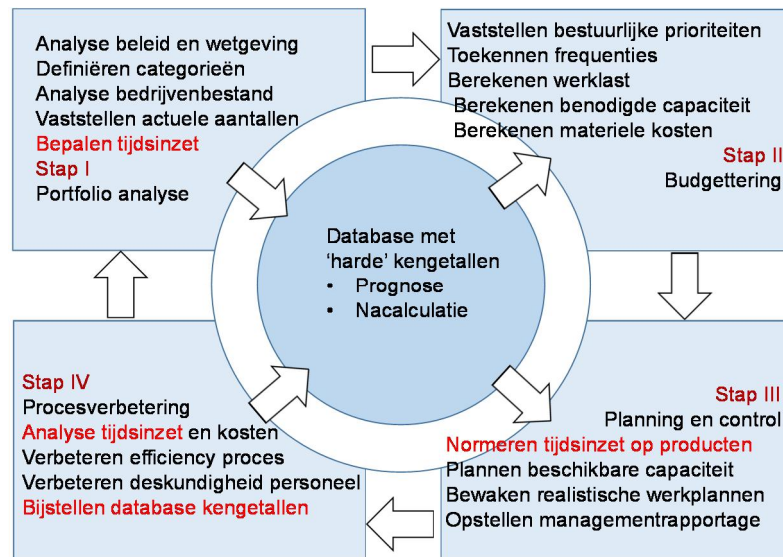
Deze handreiking is samengesteld op basis van actuele wet- en regelgeving en met inbreng van actuele kennis en ervaring van diverse partijen. De handreiking is niet volledig en uitputtend. Het geeft organisaties die VTH-taken Wabo uitvoeren een handreiking hoe kengetallen tot stand kunnen worden gebracht om de uitvoering van deze taken te organiseren, te plannen en te verantwoorden. De tekst is zorgvuldig samengesteld.

Aan deze tekst kunnen geen rechten worden ontleend. De opstellers - het projectteam Kwaliteit VTH en KplusV organisatieadvies (KplusV) - aanvaarden geen aansprakelijkheid voor eventuele onjuistheden, onvolledigheden en/of onjuist gebruik van de geboden informatie, evenmin kunnen aan de inhoud van dit document (inclusief bijlagen) rechten worden ontleend.

1 Inleiding

Waarom zijn kengetallen belangrijk?

Vanaf het begin hebben ambtelijke organisaties zich moeten verantwoorden over de wijze waarop geld wordt besteed in de vergunningverlening, het toezicht en de handhaving. Bestuurlijke opdrachtgevers (Tweede Kamer, provinciale staten en de gemeenteraden) vragen om onderbouwing van de begrotingsbedragen en om een gedegen financiële afsluiting van het jaar. Bij incidenten wordt er gevraagd wat de vergunningverlening en het toezicht hebben gedaan om het incident te voorkomen en of dat wel voldoende was. Om die antwoorden te kunnen geven, is het nodig te weten hoeveel tijd het kost om bepaalde werkzaamheden kwalitatief goed uit te voeren, hoe groot de doelgroep voor die werkzaamheden is, met welke frequentie die werkzaamheden voorkomen en wat de eventuele spreiding veroorzaakt. Kengetallen die gebaseerd zijn op onderzoek geven antwoorden door aan te geven hoeveel tijd in de onderzochte organisatie gemiddeld wordt besteed aan het leveren van de producten en diensten.



Figuur 1: Besturen met kengetallen¹.

Waarvoor zijn kengetallen belangrijk?

De kengetallen voor inzet in tijd en frequentie worden in begrotingen omgezet naar kosten, in het personeelsbeleid naar aantallen benodigde fte's. Kengetallen worden gebruikt in de planning van uitvoeringsprogramma's en in afdelingsprogramma's voor prioriteitstelling en om het werk over de aanwezige capaciteit te verdelen en de workload van de medewerkers te bepalen. Kengetallen worden in de jaarverslagen gebruikt om de doelmatigheid van de besteding te onderbouwen. Kortom, voor een bedrijfsmatig sturende en werkende overheid zijn kengetallen een belangrijk hulpmiddel in de planning- en controlcyclus.

¹ Besturen met kengetallen, ministerie van VROM, ministerie van Verkeer en Waterstaat, het InterProvinciaal Overleg (IPO) de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) en de Unie van Waterschappen (UWV), 2004.

Bedrijfsmatig werken

Het gebruik van kengetallen hoort bij bedrijfsmatig werken. Bedrijfsmatig werken betekent in eerste instantie dat afspraken worden gemaakt over de te bereiken output, de te leveren producten en diensten (nodig om de bestuurlijke ambities en prioriteiten uit te voeren). De bijbehorende middelen (capaciteit) worden op basis daarvan begroot. Daarvoor zijn cijfers nodig op basis waarvan de begroting gemaakt kan worden: de kengetallen die aangeven hoeveel tijd gemiddeld een product of dienst kost. Eenmaal toegekend, worden de organisaties daarop ook afgerekend. Voor de toegekende middelen moeten ook de overeengekomen producten en diensten worden geleverd.

2 Waaron een handreiking kengetallen

In het projectteam kwaliteit VTH werken gemeenten, omgevingsdiensten, provincies en waterschappen samen met Rijkswaterstaat Leefomgeving/Infomil om organisaties die VTH-taken Wabo uitvoeren te ondersteunen. Het projectteam heeft vastgesteld dat kengetallen voor de sturing en uitvoering van deze taken belangrijk zijn, maar dat de praktijk grote verschillen laat zien. Gemeenten en omgevingsdiensten zijn voor zichzelf bezig om greep op de kengetallen te krijgen. Sommige organisaties hebben deze inspanning reeds achter zich liggen. De ene organisatie formuleert de kengetallen met ondersteuning van een adviesbureau, de andere doet dit in eigen beheer en weer andere organisaties grijpen terug op landelijke voorbeelden en referentiekengetallen. De kwaliteit van de aldus tot stand gebrachte kengetallen verschilt hierdoor. Zo zijn bijvoorbeeld grote verschillen aanwezig in detailniveau van toekennen van uren aan juridische, toezichts- en vergunningsactiviteiten en zijn er verschillen in de taken waarvoor kengetallen zijn. Uitwisseling van kengetallen vindt, buiten benchmark onderzoeken om, slechts in beperkte mate plaats.

Voor wie is de handreiking bedoeld?

De projectgroep kwaliteit heeft deze handreiking opgesteld om organisaties te ondersteunen die nu nog geen kengetallen hebben opgesteld, die bezig zijn met het herijken van bestaande kengetallen of die de taken en werkzaamheden waarvoor met kengetallen wordt gewerkt willen verbreden.

Doel van de handreiking voor de organisatie

Doel van de handreiking is om de achtergronden en een (basis)methodiek aan te reiken die nodig zijn om de organisatie in staat te stellen kengetallen voor de uitvoering van de VTH-taken Wabo te ontwikkelen. De handreiking leidt tot kengetallen die passen in de eigen strategie en uitvoeringswijze, met andere woorden lokale kengetallen. Concreet betekent dit dat organisaties met dit document voor hun situatie vorm kunnen geven aan kengetallen. Niet in de laatste plaats onderbouwt deze handleiding ook waarom kengetallen van de eigen organisatie verschillen met die van andere organisaties. En rechtvaardigt daarmee ook dat dit verschil mag blijven bestaan.

Verantwoording

Deze handreiking is door KplusV opgesteld in opdracht van het projectteam Kwaliteit. Bij de uitwerking is gebruik gemaakt van de expertise van een projectgroep met daarin vertegenwoordigers vanuit organisaties die VTH-taken Wabo uitvoeren. Deze organisaties hebben een verschillende uitgangspositie als het gaat om het gebruik van kengetallen. Voorts is een aantal door diverse organisaties beschikbaar gestelde kengetallen bestudeerd. De lijst van bestudeerde documenten is in bijlage 2 opgenomen. Deze documenten zijn voorts volledig op de website van InfoMil beschikbaar. Tevens is met medewerkers van een aantal van deze organisaties gesproken over het opstellen en gebruik van kengetallen. Tot slot is er voor het opstellen van de handreiking op de LinkedIn-groep RUD een discussie gevoerd over het gebruik van kengetallen.

In diverse tekstkaders zijn voorbeelden vanuit deze bronnen weergegeven.

3 Uitgangspunten

De handreiking schetst een hoofdroute naar het opstellen van kengetallen.

Deze handreiking is nadrukkelijk bedoeld als methodiek voor het opstellen van kengetallen ten behoeve van planning en verantwoording van de VTH-taken Wabo.

De hoofdroute

De handreiking richt zich op organisaties die zelf kengetallen willen ontwikkelen voor planning en verantwoording van de uitvoering van de VTH-taken Wabo.

Het gaat daarbij in deze handreiking om de VTH-taken die niet (rechtstreeks) zijn te relateren aan de taken VTH-bouw die organisaties uitvoeren (bouwvergunningverlening, bouwtoezicht, monumentenzorg, gebruik).

De hoofdroute

De handreiking betreft een methodiek voor het opstellen van kengetallen op gebied van milieu, planologisch gebruik en omgevingsbeheer overeenkomstig de Wabo en Bor.

De handreiking beschrijft de methodiek voor het opstellen van kengetallen. De diepgang en het detailniveau waarmee een organisatie kengetallen wil opstellen, is een keuze die lokaal gemaakt wordt. De methodiek richt zich op het tot stand brengen van kengetallen die voldoen aan de eigen ambities van de organisatie en bruikbaar zijn in de eigen situatie. De afwegingen die blijken de bestudeerde documenten in andere organisaties gemaakt zijn, worden daarbij als aanknopingspunten meegegeven.

De hoofdroute

De handreiking richt zich op de methodiek, niet op de doelen die een organisatie met de methodiek wil bereiken, noch op de resultaten.

Deze handreiking is geen voorzet voor landelijke kengetallen. Er zijn op dit moment voor Wabo-milieutaken en -bouwtaken geen landelijke kengetallen. Die zijn er wel geweest voor toezicht en handhaving milieu; de BUGM-kengetallen voor de gemeenten en de VRV-kengetallen voor de provincies. Het bleek dat veel gemeenten met de BUGM-kengetallen niet uit de voeten konden: het was niet duidelijk welke werkzaamheden wel en welke niet in de landelijke kengetallen waren opgenomen en de werkelijke inzet in uren was vaak veel hoger dan in deze kengetallen was vastgelegd. Gemeenten gingen er al snel toe over om deze aan de eigen omstandigheden aan te passen.

De hoofdroute

De handreiking is geen landelijke lijst met kengetallen. De methodiek leidt ook niet tot landelijk uniforme kengetallen.

4 Afwegingen en keuzes

Een organisatie die kengetallen wil opstellen en gebruiken, maakt daarbij een aantal keuzen. De belangrijkste keuze is waarvoor kengetallen gebruikt gaan worden en hoe ze gebruikt gaan worden. Niet zozeer het opstellen van kengetallen blijkt moeilijk, maar het werken met kengetallen.

Detailniveau

Het gebruik van kengetallen behoort bij bedrijfsmatig werken. Gebaseerd op de te bereiken output, de te leveren producten en diensten worden met behulp van kengetallen de bijbehorende middelen (capaciteit) begroot. Voor de toegekende middelen moeten vervolgens ook de overeengekomen producten en diensten worden geleverd.

Voor de kengetallen die in de bestuurlijke planning- en controlcyclus worden gebruikt, is een hoog detailniveau niet noodzakelijk. Een te gedetailleerde begroting met veel producten waarvoor kengetallen zijn vastgelegd, vermindert bovendien de 'scharrelruimte' voor de uitvoeringsorganisatie waarmee tegenvallers kunnen worden opgevangen of waarmee uitzonderlijke situaties kunnen worden opgelost. Er moet wel een verantwoorde raming worden gegeven wat de VTH-taken kosten per eenheid.

Tarief per inrichting, gemeenten

Benodigde capaciteit in uren op basis Fryske Norm

Categorie	Vergunning verlening	Toeslag ruimtelijk complexiteit	Toezicht en handhaving	Hercontrole	Toeslag advisering bij bezwaar en beroep	Voorlichting programmering	Klachten behandeling	Toeslag Keten problematiek	Totaal uren	Prijs per uur in 2015	Prijs per inrichting in 2015
Categorie B	0,60	0,03	2,00	0,32	0,03	1,20	0,20	0,88	5,26	89,89	473
Categorie C	7,60	0,38	7,00	0,80	0,08	1,20	0,20	2,25	19,51	89,89	1.754
Categorie D	12,40	0,93	24,00	1,60	0,16	1,20	0,20	6,69	47,18	89,89	4.241

Voorbeeld van kengetallen gebruikt in de bestuurlijke planning- en controlcyclus.

Om een dergelijk op het oog eenvoudige begrotingskengetal (prijs per inrichting) te kunnen geven is echter veel detailinformatie nog: het aantal bedrijven, het aantal vergunningen/meldingen per jaar, het percentage waarbij ruimtelijke complexiteit een rol speelt, het aantal uitgevoerde toezicht- en handhavingsactiviteiten per jaar, et cetera, alsmede de daaraan bestede tijd.

Voor de werkplanning op organisatie- en afdelingsniveau is een gedetailleerder overzicht nodig. Bij de totstandkoming van veel (de meeste) VTH-producten en diensten die de organisatie levert, zijn meerdere medewerkers betrokken. Deze voeren deelwerkzaamheden uit die gepland moeten worden. Het is daarom van belang om inzicht te hebben in de tijdsbesteding per taak en per deelactiviteit. Toch is daar ook eenvoud mogelijk.

“Als referentie hanteer ik dat een voltijds medewerker (handhavingsjurist) 100 dossiers per jaar moet kunnen afhandelen. Dan kom ik uit op een gemiddelde van circa 13 uur per dossier. In de praktijk halen we dit niet en komen we uit op ongeveer 70 dossiers. Daar zijn dan verklaringen voor (minder direct op dossierniveau gerichte werkzaamheden).”

Voorbeeld van een eenvoudig ervaringskengetal (uit een interview met een leidinggevende).

Voor welke taken wel en voor welke niet

Een VTH-organisatie Wabo heeft diverse taken en levert veel producten en diensten. Veel organisaties hanteren een productenboek of catalogus om hun bestuurlijke opdrachtgevers inzicht te geven in wat er gedaan wordt. Echter niet voor alle producten en diensten is het zinvol om een kengetal vast te stellen. Kenmerken voor het al dan niet mogelijk zinvol zijn van het opstellen van kengetallen zijn:

Zinvol	Niet zinvol
Afgebakende werkzaamheden	Niet afgebakende werkzaamheden
Hoog repeterend voorkomend	Sporadisch voorkomend
Standaard aanwezig	Uniek

Niet afgebakend zijn werkzaamheden die moeilijk in omvang of tijd zijn af te bakenen. Het zijn werkzaamheden die wél gedaan moeten worden en waar dus capaciteit voor moet zijn. Denk bijvoorbeeld aan de juridische begeleiding van de organisatie in bezwaar of beroep of aan communicatie met bedrijven en burgers. Voor sporadisch voorkomende werkzaamheden geldt dat deze zijn af te bakenen en regelmatig terugkomen, maar in een zo lage frequentie dat er geen algemeen geldend jaarlijks gemiddelde kan worden vastgesteld. Voor unieke processen heeft een kengetal vaststellen geen zin, hetzelfde traject wordt immers niet nogmaals doorlopen. In het productenboek kan wel worden opgenomen dat de organisatie dergelijk unieke processen uitvoert.

Nummer	Productnaam	Afrekenmethode	Aantal uren	Wettelijk vereist?	Afneemers
RO.05	Milieuvisie in structuurvisie of gebiedsgericht beleid	Urenopgave		Keuze	Gemeenten
RO.05	Milieuvisie in structuurvisie of gebiedsgericht beleid	Lumpsum		Keuze	Provincie

Voorbeeld unieke processen in de producten- en dienstencatalogus (gezamenlijke omgevingsdiensten Zuid-Holland).

In de voorbeelden is veel diversiteit te zien in de taken en werkzaamheden waarvoor kengetallen zijn opgesteld. Bij de planologische gebruiksactiviteiten zijn veel verschillen te zien. Sommige organisaties hebben voor bij hen veel en regelmatig voorkomende activiteiten een kengetal ontwikkeld (bijvoorbeeld: toezicht hennepkwekerijen in Den Haag). Eén andere organisatie heeft voor de toetsing, beoordeling en begeleiding van archeologisch onderzoek een kengetal opgenomen: een regelmatig voorkomende opdracht voor die organisatie. Ook voor beschikkingen/meldingen Wet Bodembescherming is bij één organisatie een uitgewerkt kengetal aangetroffen. Geen van de organisaties die een voorbeeld beschikbaar heeft gesteld, heeft echter een kengetal opgesteld voor het uitwerken van VVGB. Ook zijn er bij geen van de organisaties kengetallen aangetroffen voor de ondersteuning van strafrechtelijke handhaving.

Analysemogelijkheden

Veel werk bestaat uit deelstappen. Een analyse per stap kan helpen te sturen op betere kengetallen. Zo kan de organisatie zowel de gemiddelde doorlooptijd van een stap bepalen, als de invloed van verschillende aspecten van het werk op de tijdbesteding. Om meer diepgaande analyses te kunnen maken, moet gedetailleerder gemeten worden. Wil de organisatie inzicht in verschillen in tijdsbesteding tussen werknemers in de uitvoering van bepaalde werkzaamheden, dan moet er ook op dat detailniveau gemeten worden. Een paar voorbeelden van mogelijke analyses zijn:

- de invloed van vooroverleg op de tijdsbesteding voor de inhoudelijke beoordeling van een vergunningaanvraag;
- de invloed van de categorie inrichtingen op het percentage toezichtcontroles waarbij een hercontrole nodig is;
- de invloed van digitale ondersteuning bij een bedrijfscontrole op de verwerking van de controle in de verschillende databestanden;
- het percentage meldingen per categorie waarbij aanvullende informatie moet worden gevraagd, zonder en met voorafgaand vooroverleg in de procedure;
- de invloed van het opleidingsniveau van de inhoudelijk behandelende medewerker op de tijdsbesteding voor de behandeling van zienswijzen.

Indeling in taken, deeltaken en activiteiten

Voor de taken die aan de organisatie zijn opgedragen, worden in principe kengetallen ontwikkeld. Afhankelijk van de bovengenoemde afwegingen worden de taken onderverdeeld in deeltaken en deelwerkzaamheden en activiteiten waarvoor kengetallen worden opgesteld. In de voorbeelden is de diversiteit zichtbaar. Als voorbeeld van mogelijke onderverdeling wordt hier de praktijk aangehaald voor vergunningverlening. Er zijn organisaties die:

- meer of minder onderscheid maken in verschillende soorten werkzaamheden binnen vergunningverlening: nieuwe vergunning, veranderingsvergunning, milieu neutrale vergunning, intrekken vergunning op verzoek, intrekken op eigen initiatief, et cetera;
- meer of minder verschillende categorieën inrichtingen hanteren voor het opstellen van kengetallen (van 4 tot 12 categorieën);
- voor de vergunningverlening één kengetal hanteren voor het hele traject, van het vooroverleg tot en met de behandeling in bezwaar en beroep;
- een splitsing maken in een vooroverleg, een voortraject, de inhoudelijke behandeling en de administratief juridische afhandeling, ieder met een eigen kengetal;
- een verdere uitsplitsing maken binnen de inhoudelijke behandeling:
 - ontvankelijkheidstoets;
 - eventueel opvragen en bestuderen aanvullende informatie;
 - raadplegen interne adviseurs en specialisten;
 - raadplegen (wettelijke) externe adviseurs;
 - conceptvoorschriften;
 - zienswijzen;
 - voorbereiding besluit;
- binnen het administratieve voortraject en de administratief juridische afhandeling een onderverdeling maken.

In een aantal gevallen wordt de uitsplitsing wel genoemd, maar wordt vervolgens weer een en hetzelfde kengetal gehanteerd voor verschillende typen werkzaamheden. Ook wordt bij een aantal organisaties de uitsplitsing binnen het voortraject, de inhoudelijke behandeling en de afhandeling vervolgens weer van één kengetal voorzien.

De uitsplitsing in werkzaamheden is niet altijd terug te vinden in de lijst met kengetallen. Zo heeft bijvoorbeeld de provincie Gelderland naar de omgevingsdienst aangegeven welke werkzaamheden worden verwacht binnen het toezicht, maar wordt voor de toezichtstaak als zodanig één kengetal gebruikt voor bepaalde categorieën inrichtingen.

In het kengetal voor de normuren per bedrijf (basis) zijn de reguliere controle en de hercontrole meegenomen. Het omvat de technische inzet voor:

- voorlichting;
- voorbereiding;
- controle;
- rapportage;
- hercontrole (indien aan de orde);
- rapportage hercontrole.

Uit bijlage 2: samenvatting kengetallen en prioritering bedrijven provincie Gelderland.

De vijf omgevingsdiensten in Zuid-Holland gaan in een project gezamenlijk nog een stap verder. Daar wordt in het kader van een project een rekenmodel opgezet waarmee de omgevingsdiensten per provinciaal bedrijf kunnen vaststellen welke tijdsbesteding nodig is. Voor de typen installaties die er bij de inrichtingen zijn (conform RIE-klasse) wordt gezamenlijk vastgesteld welke werkzaamheden minimaal nodig zijn en hoeveel tijd daaraan besteed wordt. Dit wordt gebaseerd op het risico van de verschillende typen installaties, de complexiteit van de wetgeving en de omgeving. Door per bedrijf te inventariseren welke installaties aanwezig zijn, wordt een tijdsbesteding berekend. De achtergrond bij dit project is dat het om unieke bedrijven gaat, waarvoor ook een unieke combinatie van werkzaamheden worden uitgevoerd. Een uniform "branche kengetal" voldoet daarvoor niet.

In het project worden met andere woorden geen kengetallen ontwikkeld voor een categorie van bedrijven, maar voor de werkzaamheden die nodig zijn om de onderliggende en samenstellende installaties en machines bij een bedrijf adequaat te kunnen behandelen in de VTH-taak van de OD's. Het ontwikkelen van die kengetallen gaat door middel van het bevragen van experts, zoals in het volgende hoofdstuk beschreven.

5 Stappenplan voor het opstellen

Het opstellen van een set kengetallen voor de uitvoering van de VTH-taken Wabo verloopt langs de volgende stappen:

- a) inventarisatie van taken & werkzaamheden;
- b) afweging gebruik kengetallen;
- c) onderverdeling deeltaken en -werkzaamheden;
- d) inventarisatie wat er al ligt;
- e) meten van tijdsbesteding;
- f) middelen, vaststellen;
- g) evalueren en bijstellen.

Ad a. Inventarisatie van taken & werkzaamheden

In de eerste stap wordt een inventarisatie gemaakt van de taken en werkzaamheden die de organisatie zijn opgedragen. Bronnen hiervoor zijn de wetgeving, het beleid van de opdrachtgever en de bestuurlijke ambitie. De volledige inventarisatie van taken en werkzaamheden wordt weergegeven in een productencatalogus.

Het gaat bij deze inventarisatie echter niet alleen om de te leveren producten en diensten. Ook de doelgroepen en de omgeving waarin deze producten en diensten geleverd moeten worden zijn van belang. Om hoeveel inrichtingen en in welke categorieën gaat het? Waar zijn bijzonder beschermde gebieden? Welke uitbreidingen liggen op de plank?: het zijn gegevens die de uitvoering mede bepalen.

Van belang is hierbij ook rekening te houden met activiteiten die niet direct in een productenboek staan, maar wel tot de taakuitvoering behoren. Het kan dan bijvoorbeeld gaan om bestuurlijke ondersteuning, communicatieondersteuning, maar ook planning en werkvoorbereiding. Vrijwel alle recente voorbeelden die voor deze handreiking zijn gebruikt, bevatten een goede inventarisatie van de taken en werkzaamheden. De meest complete zijn die van de vijf samenwerkende Zuid-Hollandse omgevingsdiensten: de producten- en dienstencatalogus (OD Midden Holland). Voor de gemeentelijke bodemtaken staat een goed overzicht in de HUP Venlo 2013.

Ad b. Afweging gebruik kengetallen

De tweede stap is het vaststellen waarvoor de kengetallen worden gebruikt, bijvoorbeeld:

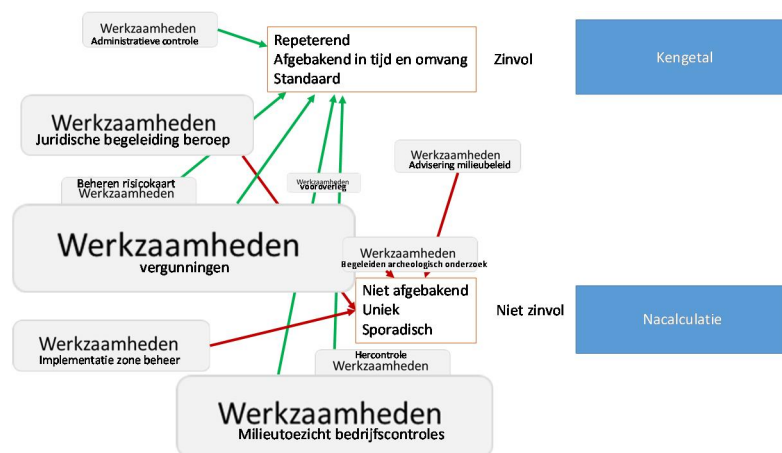
- een product- of dienstprijs vast te stellen;
- een begroting op te stellen;
- de benodigde capaciteit voor een uitvoeringsprogramma te ramen;
- voor de berekening van de hoeveelheid werk die een medewerker krijgt toegewezen;
- voor een check op de efficiëntie van uitvoering van werkzaamheden;
- voor de verantwoording van de productie en productiviteit in periodiek uitvoeringsverslag;
- voor de prioritering van taken.

Deze verschillende gebruiksvormen van kengetallen verschillen van elkaar in de eenheden die worden gebruikt. Denk bijvoorbeeld aan:

Eenheden	Gebruiksmogelijkheden
aantal producten / jaar	Planning- en controlcyclus
€ / jaar	Planning- en controlcyclus
Aantal producten / aantal objecten	Strategiebepaling, prioritering, effectiviteit
€ / product	Begrotingen, benchmark
€ / uur	Kostprijsbepaling, kostenefficiëntie
€ / project	Begroting
€ / object	Efficiëntie berekening
hr. / product (/ medewerker)	Planning, capaciteit berekening
producten / medewerker / jaar	Planning, capaciteit berekening, verantwoording
hr. / geleverde dienst	Planning, capaciteit berekening, prioritering

De handreiking gaat over de kengetallen voor de raming van de benodigde inzet: uren voor producten of diensten. Andere kengetallen zijn hiervan een afgeleide. De begroting van de Gemeenschappelijke regeling Fryske Ufteringstsjinst Miljeu en Omjouwing laat de mix van gebruiksvormen goed zien.

Met de bovenstaande gegevens wordt het mogelijk een afweging te maken of er kengetallen worden opgesteld en zo ja, waarvoor die kengetallen dan zullen dienen.



Figuur 2: Zinvol opstellen van kengetallen.

Deze handreiking beschrijft uitsluitend de hoofdprocessen uit ons onderzoek die voldoen aan de kenmerken: afgebakend, hoge frequentie van voorkomen, standaard voor Wabo-organisaties. Het gaat dan om:

- vergunningverlening;
- toezicht en klachtenafhandeling;
- handhaving;
- planologische gebruikactiviteiten.

Onder vergunningverlening wordt in dit verband ook begrepen het verwerken van meldingen, het behandelen van aanvragen om ontheffingen of de uitvoering van de OBM. Onder toezicht valt ook het RO-toezicht.

Ad c. Onderverdeling deeltaken en -werkzaamheden

Nadat is vastgesteld voor welke taken en met welk doel een kengetal wordt opgesteld, worden deze onderverdeeld in samenhangende, meetbare deelwerkzaamheden. De basis voor de onderverdeling ligt in:

- de organisatie van de werkzaamheden: als meerdere medewerkers te onderscheiden werkzaamheden in een taak uitvoeren;
- de ambitie/opdracht: indien de ambitie of opdracht de taak aanvult of onderverdeelt (bijvoorbeeld bovenwettelijke toevoegingen);
- de gewenste analysemogelijkheden: meer analyseren leidt tot meer moeten meten;
- verschillen in opdrachtgeverschap: indien opdrachtgevers verschillende wensen hebben, leidt dit tot meer onderscheid in de verantwoording;
- wijze van financiering: indien de financiering van de werkzaamheden door meerdere financiers gebeurt, kan uitsplitsing van de werkzaamheden nodig zijn.

Een goed voorbeeld voor de onderverdeling in deelwerkzaamheden is het Werkprogramma Keuzepakket 2, van 7 maart 2013, van de gemeente Rheden; het is een Excelwerkblad in de structuur van de structuur MRA.

Ad d. Inventarisatie wat er al ligt

In deze stap wordt eerst intern gekeken of er kengetallen liggen voor soortgelijke of nagenoeg identieke werkzaamheden. Daarna wordt hetzelfde gedaan bij de stakeholders voor de organisatie. Met name voor de omgevingsdiensten is relevant dat zij wellicht kengetallen kunnen gebruiken van de gemeenten of de provincie die hun opdrachtgevers zijn.

Vervolgens wordt gekeken of de andere interne kengetallen ook gebruikt kunnen worden of wellicht zelfs moeten worden in de VTH-taken Wabo. Een voorbeeld: is het kengetal voor vooroverleg milieuvergunningverlening bruikbaar als kengetal voor vooroverleg verlenen bouwvergunning? In het algemeen is het eenvoudiger om een bestaand kengetal te herijken dan om een geheel nieuw kengetal te ontwikkelen.

Het gebruik van bruikbare kengetallen van stakeholders levert, naast de besparing in werk, een voordeel op in de herkenning. Dat geeft de stakeholders een geruststellend gevoel. In de voorbeelden komen we dat tegen: voor complexe, voorheen provinciale, inrichtingen waar thans gemeenten het bevoegd gezag zijn, hanteren omgevingsdiensten nog andere kengetallen dan voor eveneens complexe inrichtingen waarvoor de gemeenten altijd al bevoegd gezag waren. Hetzelfde geldt voor de provinciale inrichtingen. Deze worden zonder uitzondering van aparte, op de provinciale kengetallenmethodiek geënte, kengetallen voorzien voor de uitvoering van de Wabo-milieutaken.

Ad e. Meten van tijdsbesteding

De volgende stap bestaat uit de daadwerkelijke meting van de tijdsbesteding voor de in de voorgaande stap onderscheiden taken en werkzaamheden. Het meest nauwkeuring gebeurt dit door (een aantal van) de uitvoerenden de bestede tijd te laten verantwoorden per specifiek product of dienst: tijdschrijven. Daarbij wordt het mogelijk om niet alleen een kengetal te ontwikkelen als "gemiddelde" tijdsbesteding voor de taak, maar ook om verschillen en invloeden te analyseren in de tijdsbesteding voor bepaalde werkzaamheden.

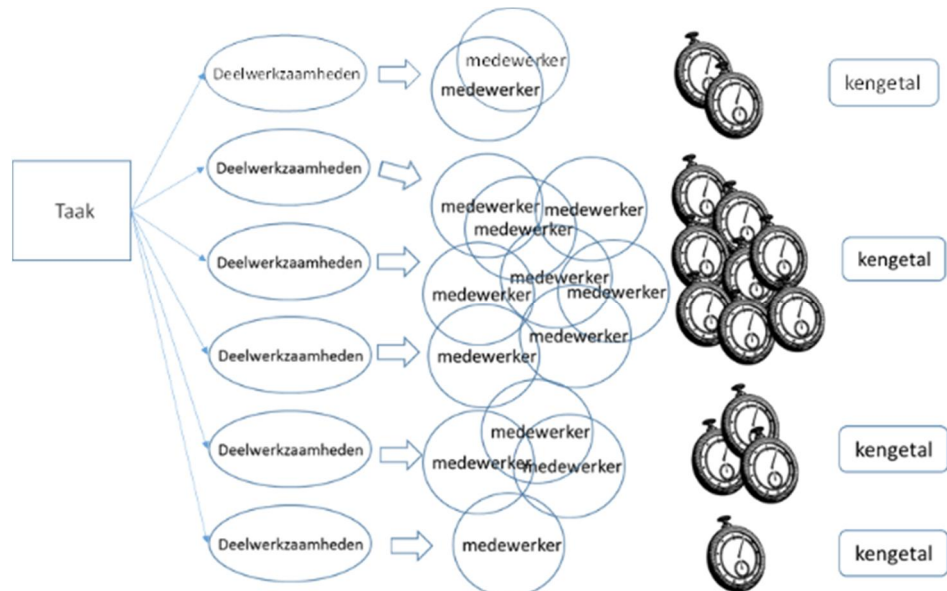
Ook voor het herijken van bestaande (of van elders afkomstige) kengetallen is tijdschrijven op specifieke producten de meest nauwkeurige werkwijze. Dit moet met enige regelmaat worden herhaald, ten minste indien er nieuwe of gewijzigde wetgeving is die invloed heeft op de uit te voeren taken.

De voordelen van deze methode zijn:

- nauwkeurig (indien de steekproef voldoende groot is);
- onbetwistbaar;
- overzicht en analysemogelijkheden voor alle taken en werkzaamheden voor een product of dienst;
- samenhang met andere sturingsmogelijkheden (HRM).

Nadelen zijn:

- de inspanning voor de medewerkers om per bedrijf en per activiteit gespecificeerd nauwkeurig tijd te schrijven;
- grote hoeveelheid data;
- schijnnaauwkeurigheid bij te kleine steekproefomvang en onnauwkeurigheid bij invullen.



Figuur 3: De opzet van kengetallen door middel van meting.

De meerwaarde van de methodiek is dat het de omvang van de activiteiten in de volle breedte van de organisatie duidelijk maakt. Voor personeelsplanning is het dan ook een uitstekende methodiek. Ook de (directe) bijdragen van ondersteunende diensten en management aan de verschillende producten en diensten wordt zo inzichtelijk. Voor het valideren van kengetallen is met een beperktere omvang van de steekproef deze methodiek goed te gebruiken.

Een minder nauwkeurige werkwijze is alle tijdschrijfgegevens voor een specifieke taak te gebruiken (bijvoorbeeld vergunningverlening) en die te delen door het aantal producten of diensten dat binnen die taak is uitgevoerd. Dit leidt tot inzicht in een gemiddeld aan een bepaald type taak te verrichten tijdsbesteding. Door hierbij onderscheid te maken naar categorieën wordt het kengetal nauwkeuriger. De voordelen onbetwistbaarheid en de samenhang met HRM blijven overeind, de analysemogelijkheden zijn beperkter. Daar staat tegenover dat de nadelen van de uitgebreide dataverzameling niet gelden.

Nog eenvoudiger is de jaarlijkse tijdsbesteding voor een bij elkaar behorende set taken bij elkaar te nemen, bijvoorbeeld alle bedrijfsgebonden milieutaken voor gemeentelijke inrichtingen respectievelijk provinciale inrichtingen. Tussen de taken vergunningverlening, toezicht en handhaving is geen onderscheid meer. Dit getal wordt gedeeld door het aantal inrichtingen en levert een kengetal tijdsbesteding Wabo per inrichting. Het voordeel is dat de gemeenten respectievelijk de provincie snel weet hoeveel geld de jaarlijkse uitvoering van de Wabo-taken bij hun hele inrichtingenbestand kost. Het nadeel is dat de opdrachtgever geen inzicht krijgt van het kwaliteitsniveau, wat er voor dat geld precies gedaan wordt, en of dat voldoet aan de eigen kwaliteitsambitie. Ook voor een uitvoeringsplanning levert een dergelijk kengetal onvoldoende informatie en analyse van de doelmatigheid is vrijwel onmogelijk.

Naast deze methode met tijdschrijfgegevens is het mogelijk om een Expert Guess te doen. Daarbij wordt de betrokken medewerkers (experts) voor een bepaalde taak gevraagd hoeveel tijd ze daar gemiddeld aan besteden. Ook hier worden dat de onderliggende werkzaamheden benoemd. Dit vereenvoudigt de bepaling van de kentallen door verschillende experts doordat ze het over hetzelfde hebben. De uitkomsten per deeltaak worden alleen gewaardeerd in een kengetal als dit voor de organisatie van belang is. Ook hier is de zwaarte van de inrichtingen het uitgangspunt voor de verschillende vragen. Het is een snelle methode die vooral voor initiële kengetallen gebruikt kan worden. De belasting voor de medewerkers is ook lager dan bij de uitgebreide tijdschrijfmethode. De medewerkers worden daarnaast nog eens geprikkeld om goed na te denken over wat echt nodig is bij de uitvoering van de taken. Het is aan te bevelen om de uitkomsten (de initiële kengetallen) door middel van tijdschrijfgegevens te valideren. Hiervoor kan steekproefsgewijs onderzoek worden gedaan.

De laatste methodiek is bestaande kengetallen van elders over te nemen. Op de site van RWS Water, Verkeer en Leefomgeving/InfoMil staan de gegevens die voor deze handreiking zijn geraadpleegd. Deze kunnen daarvoor worden gebruikt. Kies het abstractieniveau dat gewenst wordt en kijk vervolgens in de gegevens van de verschillende organisaties of er kengetallen zijn ontwikkeld. Deze worden overgenomen en dienen vervolgens, net als de op basis van Expert Guess verkregen initiële kengetallen, te worden gevalideerd voor de eigen organisatie door middel van een gerichte tijdschrijfstudie.

Ad f. Middelen, vaststellen

Nadat de meetgegevens in voldoende mate zijn verkregen, wordt een gemiddelde tijdsbesteding voor de werkzaamheden berekend, per product en per onderscheiden categorie van de doelgroep.

Of er voldoende meetgegevens zijn om een representatief kengetal vast te stellen kan statistisch worden berekend. Om bijvoorbeeld een representatief aantal meetgegevens te hebben voor de afhandeling van meldingen is door middel van een steekproef tabel bij het aantal meldingen dat jaarlijks (in een categorie) wordt verwerkt terug te vinden welke steekproefomvang met welke nauwkeurigheid gebruikt kan worden voor het berekenen van een betrouwbaar kengetal. In het algemeen is een statistische steekproef alleen zinvol bij zeer grote aantallen. Bij kleinere doelgroepen is het vaak nodig om bijna de hele groep in de meting te betrekken.

Indien jaarlijks 25 meldingen worden verwerkt in een bepaalde categorie en het kengetal moet een betrouwbaarheid van 90% hebben, dan moet de tijdsbesteding van 23 meldingen worden bekeken. Bij een betrouwbaarheid van 95% worden dit 24 meldingen, bij 99% betrouwbaarheid ook 24 meldingen.

In de praktijk zal het meten van de tijdsbesteding gedurende een half jaar voldoende zijn om een praktisch kengetal vast te stellen dat inzicht geeft in de gemiddelde tijdsbesteding voor de werkzaamheden die met een hoog repeterende frequentie worden uitgevoerd. Bij in omvang kleinere, maar niet unieke werkzaamheden waarvoor toch een kengetal moet worden vastgesteld, moet soms wel een jaar of langer gemeten worden.

Ad g. Evalueren en bijstellen

Nadat de kengetallen zijn vastgesteld, moeten ze ook worden gebruikt. Daarbij moet worden bedacht dat kengetallen voor tijdsbesteding hulpinstrumenten zijn voor de planning en voor de planning- en controlcyclus: het zijn geen normtijden. De tijdsbesteding in een individuele casus kan dus langer of korter zijn dan het kengetal aangeeft. Ook zijn werkzaamheden in de VTH Wabo conjunctuurgevoelig. De ervaringen uit het verleden geven dus geen garanties voor de toekomst. Daarom moet continue in de gaten worden gehouden of de kengetallen nog juist zijn. Als door nieuwe ontwikkelingen de gemiddelde tijdsbesteding verandert, moet dat worden gesignaleerd en moet het kengetal voor die werkzaamheden worden gewijzigd. Als het drukker wordt en er dus misschien meer werk in dezelfde tijd moet worden gedaan, moet worden gekeken aan welke knoppen gedraaid kan worden om de gemiddelde tijdsbesteding voor een bepaalde taak omlaag te krijgen. De set met kengetallen en de analyses die daarmee gemaakt kunnen worden, leveren daarvoor input.

6 De invloeden op kengetallen

De handreiking richt zich op organisaties die zelf kengetallen willen ontwikkelen voor planning en verantwoording van de uitvoering van de VTH-taken Wabo. Uit het verleden weten we met name uit de kengetallen voor milieutaken dat er lokale (regionale) invloeden spelen bij de hoogte van de tijdsbesteding. Denk hierbij aan de bestuurlijke ambitie, de werkwijze en professionaliteit van de eigen organisatie en de geografische kenmerken van het gebied waar de werkzaamheden worden uitgevoerd. Verwacht mag worden dat deze invloeden ook voor de andere Wabo-taken gelden. In de bestudeerde documenten zijn deze lokale invloeden echter nauwelijks benoemd en derhalve als oorzaak voor de onderlinge verschillen meestal niet helder zichtbaar.

Wel is er, op basis van gesprekken in de projectgroep en met respondenten die gegevens hebben aangeleverd alsmede op basis van experimenten, van enkele invloeden bekend in welke richting ze de kengetallen beïnvloeden: meer of minder tijdsbesteding.

Bestuurlijke factoren

Beïnvloedende factor	Verwachte invloed
Takenpakket	Door een groter takenpakket is meer specialisatie mogelijk. Dit heeft invloed op de uitvoeringssnelheid; lagere tijdsbesteding.
Prioritering	Prioritering leidt tot het opdoen van meer ervaring op de geprioriteerde onderdelen en daardoor tot routine; lagere tijdsbesteding.
Uitvoeringsstrategie	Een strategie waarbij de verantwoordelijkheid vooral bij de doelgroepen wordt gelegd, betekent minder inzet van de ambtelijke organisatie.
Gewenste kwaliteit	Naarmate de gewenste kwaliteit hoger moet zijn, moet meer aandacht worden gegeven aan checks van de producten en diensten die worden geleverd, zowel tijdens het proces als aan het op te leveren product; hogere tijdsbesteding.
Klantvriendelijkheid	Meer klantvriendelijkheid betekent een hogere beschikbaarheid om vragen van de klant te beantwoorden; hogere tijdsbesteding.
Samenwerking	Door samenwerking wordt specialisatie mogelijk, waardoor de inzet efficiënter wordt; lagere tijdsbesteding.
Beschikbare financiers	Hogere beschikbare middelen maken een hoger opgeleide inzet mogelijk. (ook als inhuren van deskundigheid); lagere tijdsbesteding.

Organisatorische factoren

Beïnvloedende factor	Verwachte invloed
Automatisering / digitalisering	Goede digitale ondersteuning vereenvoudigt de uitvoering (sneller opzoeken, sneller checken) en leidt tot besparing. In experimenten in het toezicht is deze besparing aangetoond, met name in de verwerking van de gegevens; lagere tijdsbesteding.
Standaard werkprocessen	Standaard werkprocessen vereenvoudigen en versnellen de uitvoering doordat niet alles opnieuw moet worden bedacht en geschreven; lagere tijdsbesteding.
Projectmatig werken	Projectmatig werken zorgt voor een strakke bewaking van tijd en kosten. Heeft echter vooral invloed in unieke processen. Het branchegewijs controleren (dus in projectvorm) levert dezelfde voordelen; lagere tijdsbesteding.
Ondersteuning en overhead	Goede ondersteuning vereenvoudigt de uitvoering door ondersteunende taken over te laten aan hen die dat het best kunnen en leidt tot besparing; lagere tijdsbesteding.
Professionaliteit	Professionaliteit door kennis, ervaring en opleiding, alsmede door adequate hulpmiddelen bij het werk, zal de inzet efficiënter maken; lagere tijdsbesteding. Anderzijds bestaat het gevaar dat meer tijd wordt besteed om iedere eventualiteit die de professional ziet uit te sluiten.
Bevoegdheden en mandaten	Door bevoegdheden en mandaten kunnen besluiten worden genomen op lagere niveaus in de organisatie, dit scheelt in bureaucratische activiteiten; lagere tijdsbesteding.
Aantal werklocaties	Meerdere locaties waaruit gewerkt wordt, zou in regionaal verband de reistijd kunnen bekorten. Dit heeft invloed op de direct aan VTH-taken bestede tijd. Tijd voor overleg en andere gezamenlijke activiteiten kan hoger worden.

Omgevingsfactoren

Beïnvloedende factor	Verwachte invloed
Urbanisatiegraad	Hogere urbanisatie betekent dat er meer activiteiten zijn, waardoor meer taken een repeterend karakter hebben en daarmee door ervaring tijdswinst; lagere tijdsbesteding.
Industrialisatie	Hogere industrialisatie betekent dat er meer inrichtingen in de verschillende bedrijfstakken zijn, waardoor specialisatie mogelijk wordt en door ervaring tijdswinst; lagere tijdsbesteding.
Agrarische omgeving	Een vooral agrarische omgeving is qua dichtheid van activiteiten weliswaar minder dan een geïndustrialiseerde omgeving, maar de agrarische activiteiten wisselen sneller en hebben vaak grote invloed op de omgeving (vooral natuurgebieden) die nauwkeurig onderzocht dient te worden. In de voorbeelden is onderscheid tussen agrarische en industriële bedrijven zichtbaar in dezelfde categorie, waarbij de agrarische kengetallen hoger zijn.
Omvang van het werkgebied	De omvang van het werkgebied heeft een relatie met de reistijd.
Geografie en historie	Er is verschil in de tijdsbesteding door de specifieke eisen die de geografische ligging of de historie. Denk bijvoorbeeld aan de nabijheid van natuurgebieden of historische plekken. Dit beïnvloedt de ruimtelijke complexiteit van de VTH-taken en kan daardoor tot hogere kengetallen leiden; hogere tijdsbesteding.

7 Samenvatting

Deze handreiking is een hulpmiddel dat alle organisaties die zich met deze taken bezig houden (gemeenten, provincies, omgevingsdiensten), kunnen gebruiken om - in overleg en afstemming met bestuurlijke opdrachtgever - kengetallen op te stellen voor de uitvoering van deze taken. Doel van de handreiking is de achtergronden en een (basis)methodiek aan te reiken die nodig zijn de organisatie in staat te stellen kengetallen voor de uitvoering van de VTH-taken Wabo te ontwikkelen.

Kengetallen die gebaseerd zijn op onderzoek geven antwoorden door aan te geven hoeveel tijd in de onderzochte organisatie gemiddeld wordt besteed aan het leveren van de producten en diensten. Een organisatie die kengetallen wil opstellen en gebruiken, maakt daarbij een aantal keuzen. De belangrijkste keuze is waarvoor kengetallen gebruikt gaan worden en hoe ze gebruikt gaan worden. De keuze heeft invloed op:

- het detailniveau waarop kengetallen worden vastgesteld;
- voor welke taken (en voor welke niet) een kengetal wordt vastgesteld;
- de analysemogelijkheden van de verkregen gegevens uit kengetallen;
- de inzichtelijkheid in deeltaken en activiteiten.

In de praktijk komen hier landelijk grote verschillen in voor. Indien de keuze is gemaakt, doorloopt een kengetallenproject een aantal stappen:

- a) inventarisatie van taken & werkzaamheden;
- b) afweging gebruik kengetallen;
- c) onderverdeling deeltaken en -werkzaamheden;
- d) inventarisatie wat er al ligt;
- e) meten van tijdsbesteding;
- f) middelen, vaststellen;
- g) evalueren en bijstellen.

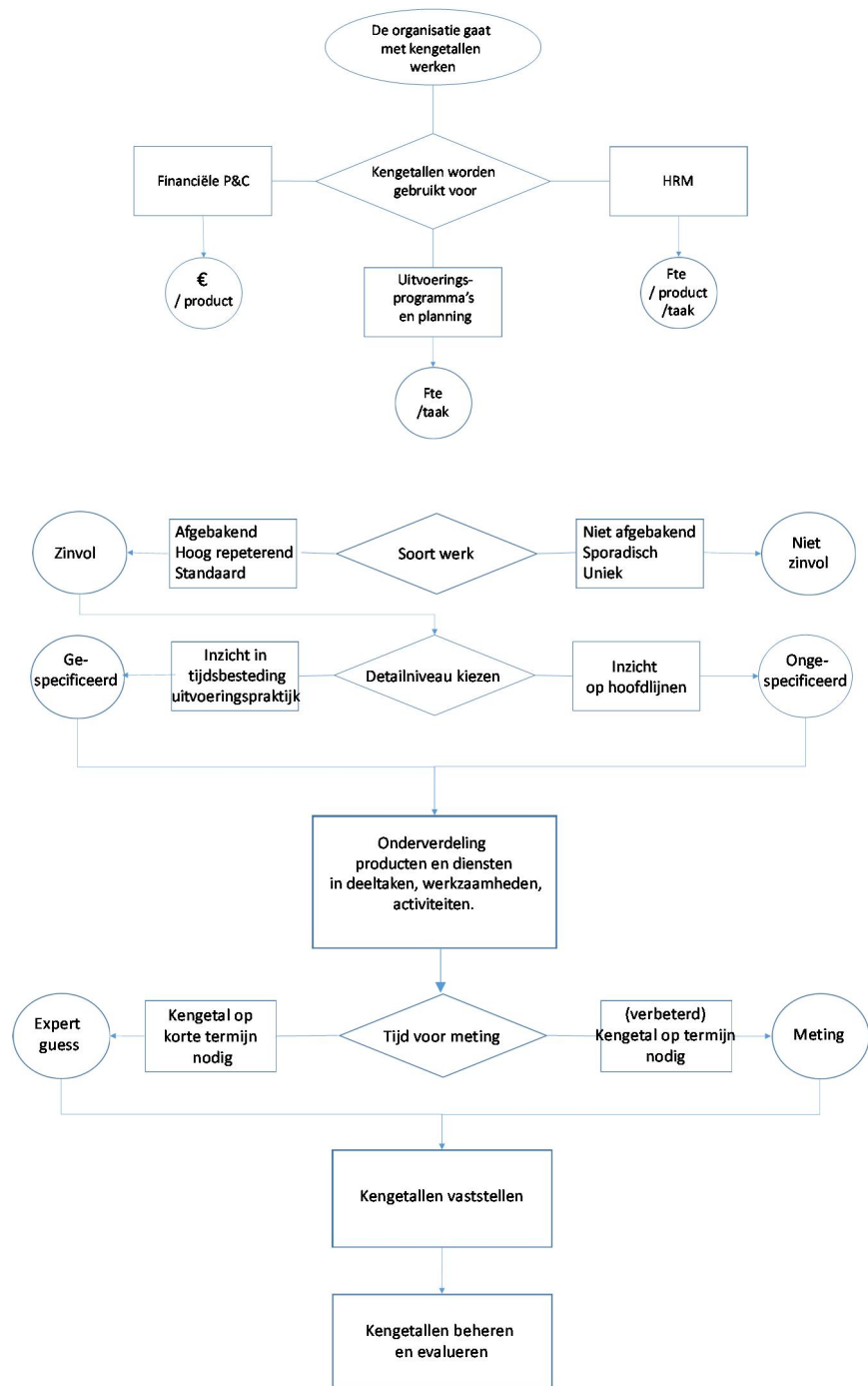
Voor het opstellen van kengetallen zijn vijf methoden aanwezig:

1. gedetailleerd tijdschrijven;
2. tijdschrijven op hoofdproducten en diensten;
3. integraal tijdschrijven op doelgroep;
4. expert guess;
5. overnemen van elders.

Voor 90% of 95% statistische betrouwbaarheid moet het aantal metingen in een bepaald product of dienst vaak zo groot zijn, dat hiervoor langere tijd moet worden gemeten. Een lagere statistische betrouwbaarheid is echter vaak al voldoende om voor het gebruik dat van de kengetallen wordt gemaakt genoeg informatie te geven. Kengetallen zijn een hulpmiddel, ze geven inzicht en zijn geen normtijden.

Bijlage 1

Processchema opstellen kengetallen



Bijlage 2

Lijst met geraadpleegde documenten over kengetallen

Voor het onderzoek voor het opstellen van de handreiking zijn de volgende documenten met kengetallen bestudeerd:

Algemene documenten

- Besturen met kengetallen, "Handreiking voor het management", VROM IPO VNG UvW V&W, juli 2004.
- WODC tussenrapport AEF fase 1 onderzoek Analyse verlening en handhaving vergunningen in 12 casusgemeenten, Utrecht, 4 juli 2002.
- WODC tussenrapport AEF fase 1 onderzoek Analyse verlening en handhaving vergunningen in 12 casusgemeenten, bijlage 2, Utrecht, 4 juli 2002.
- De bedrijfsmatige gemeente als lege huls? Prof. Dr. G.J. Van Helden, RUG, B & G september 2001.
- Prestatiemeting stuit op heterogeniteit overheidsproductie, Dr. P. Bordewijk en Dr. H.L. Klaassen, Erasmus Universiteit, B & G september 2001 Codelijsten IOO, VRV en IvB, IPO.
- Handleiding PREVAP 2009, Deskundigenadvies, bureau SAVE, herziene uitgave december 2009.
- PREVAP 2009, bijlagen tabellen.

Documenten met bruikbare kengetallen

- Omgevingsbeleidsplan gemeente Haaren - versie 0.2 14 februari 2013.
- Jaarprogramma Wabo 2012 gemeente Roermond, 14 mei 2012.
- Uitvoeringsprogramma 2014, gemeente Aalburg, Capaciteitsberekening BWT & RO.
- Uitvoeringsplan 2014, ODWMB, bijlage 2: Minimaal gedefinieerd uitvoeringsniveau van provinciale inrichtingen.
- Begroting van de Gemeenschappelijke regeling Fryske Utfieringstsjinst Miljeu en Omjouwing (FUMO) 2015, Leeuwarden 2014.
- Kengetallen en milieumonitoring, VNG, maart 1995.
- Handhavingsuitvoeringsprogramma 2013, gemeente Den Haag, 2013.
- Omgevingsdienst Midden-Holland (ODMH), productenboek Milieu 2015, versie 4.0, 23 oktober 2014.
- Toezicht- en Handhavingsbeleid Wabo 2012-2016, gemeente Drachten/Smallingerland, 27 maart 2012.
- Handhavingsbeleid en -uitvoeringsprogramma Milieu, Bouwen en Bodem 2013, gemeente Venlo, 2012.
- Integraal vergunningenplan, gemeente Weststellingwerf, 18 mei 2010.
- Aaltens Model, Wabo binnen de gemeente Aalten, gemeente Aalten, 3 mei 2011.
- Gemeente Rheden: Werkprogramma Keuzepakket 2, 7 maart 2013, Excelwerkblad structuur MRA.
- Database kengetallen milieuhandhaving Ede, gemeente Ede, 21 maart 2006.

Documenten met andere kengetallen

- Handreiking richtlijn kengetallen toezichturen realisatiefase bouw, sloop en brandveilig gebruik provincie Noord-Holland, 7 februari 2013 (bouw).
- Rekengrondslag VTH-taken provincies, definitief eindrapport, SPPS consultants, Breda, november 2013 (berekenningsmethodiek verdeling provinciale fte's over gemeenten).
- Bouwtoezicht op maat, Bouw- en woningtoezicht protocollen - fase "bouwen", Bestuurlijke notitie gemeente Amsterdam Stadsdeel Zuidoost, Versie 1.2 (bouw).
- Samen werken aan kwaliteit, Bedrijfsplan RUD Groningen, 10 juli 2012 (geen kengetallen).
- Samen werken aan kwaliteit Bijlage 4: Productencatalogus RUD Groningen, 1 mei 2012 (benoemen producten, geen kengetallen).
- Samen werken aan kwaliteit Bijlage 7: Indicatie omvang van de werkzaamheden op basis van inrichtingen en historie, RUD Groningen, 1 mei 2012 (benodigde inzet per deelnemer, geen kengetallen).
- Werkplan provincie Gelderland 2014, bijlage 2: samenvatting kengetallen en prioritering bedrijven provincie Gelderland, 2013 (indicatoren voor naleefgedrag en prioriteitstelling).
- Handhaven in Hoogeveen, Probleemanalyse van de milieuhandhavingstaken, gemeente Hoogeveen, april 2005 (procesbeschrijving, geen kengetallen).

Bijlage 3

Lijst met afkortingen

Bor	: Besluit omgevingsrecht
BUGM	: Besluit uitvoering gemeentelijke milieutaken: besluit op basis waarvan de gemeenten midden jaren 90 van de vorige eeuw middelen van het rijk kregen voor de uitvoering van milieutaken
HUP	: Handhaving Uitvoeringsprogramma
OBM	: Omgevingsvergunning Beperkte Milieutoets
OD	: Omgevingsdienst
RO	: Ruimtelijke ordening
RUD	: Regionale Uitvoeringsdienst
VRV	: Van Rijn-Vellekoop gelden: provinciale tegenhanger van de gemeentelijke Bugm, genoemd naar twee Tweede Kamerleden die een motie daartoe indienden
VTH	: Vergunningverlening, Toezicht en Handhaving
Vvgb	: Verklaring van geen bedenkingen
Wabo	: Wet algemene bepalingen omgevingsrecht